

PERFIS DE COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:  
Da ilusão estratégica à estratégia da desilusão

António José Almeida

Dezembro 1999

WP n.º 1999/15

**DOCUMENTO DE TRABALHO**

**WORKING PAPER**



## **PERFIS DE COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:** Da ilusão estratégica à estratégia da desilusão

António José Almeida

Dezembro 1999

---

# Índice

RESUMO .....	2
1. O PAPEL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DE UM NOVO PARADIGMA COMPETITIVO .....	4
2. O ENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL DAS DIRECÇÕES DE RECURSOS HUMANOS .....	7
3. AS EMPRESAS PORTUGUESAS E OS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CONTRIBUTOS PARA A ANÁLISE DA PROCURA .....	9
CONCLUSÕES .....	18
BIBLIOGRAFIA .....	20

## Resumo

Os discursos académicos e empresariais têm vindo a reproduzir o axioma segundo o qual os recursos humanos são o mais importante dos activos de qualquer organização, particularmente no actual quadro competitivo marcado pela mudança e pela globalização.

Contudo, nem sempre tais discursos têm as implicações correspondentes quando se trata de passar das intenções à acção, facto que se deve não só às limitações dos sistemas formais de produção de qualificações, os quais são muitas vezes acusados de não produzir os profissionais adequados às necessidades organizacionais, mas também aos factores que estruturam o padrão de competitividade do tecido empresarial português.

Tendo em conta o princípio da interacção dinâmica entre oferta e procura, pretendemos com este artigo dar conta de algumas conclusões de um trabalho de investigação que temos vindo a levar a cabo e que visa dois objectivos: i) por um lado, analisar o papel da função recursos humanos no quadro dos novos desafios que se colocam às organizações ii) por outro, analisar as práticas de recrutamento de tais profissionais por parte das empresas bem como os perfis de competências por elas valorizados.

Para a prossecução do primeiro objectivo partimos da análise de alguma da literatura disponível nomeadamente de estudos empíricos que têm vindo a ser levados a cabo, enquanto que para o segundo objectivo procedemos à análise sistemática de anúncios publicados no Jornal Expresso ao longo de dois anos consecutivos tendo em vista a caracterização dos perfis de competências requeridos pelas empresas nos actos de recrutamento. Do ponto de vista metodológico procedemos a uma análise de conteúdo dos anúncios recolhidos por forma a constituir uma base de dados que nos permitisse o tratamento estatístico das variáveis passíveis de ser apuradas em cada anúncio.

Os dados assim obtidos permitiram-nos proceder a uma caracterização da procura de profissionais de recursos humanos efectuada a partir de tais anúncios, bem como tipificar as empresas que recrutam esses

profissionais. Gostaríamos de realçar, no entanto, o facto das conclusões a que chegamos não serem passíveis de qualquer tipo de extrapolação dado que a fonte utilizada não garante a representatividade dos dados para universos que não o dos anúncios publicados no referido Jornal.

## 1. O papel da gestão de recursos humanos no contexto de um novo paradigma competitivo

As sociedades contemporâneas são atravessadas por um conjunto de transformações que decorrem de uma viragem estrutural expressa na emergência do que se convencionou designar por um novo paradigma técnico-económico (Freeman, 1987; Salavisa, 1991), o qual está fortemente associado, por um lado, ao desenvolvimento das tecnologias da informação e, por outro, ao fenómeno da globalização dos mercados, pondo claramente em causa alguns dos pressupostos que estiveram subjacentes à forma como, ao longo de várias décadas, se pensou e organizou a vida económica e social.

Este novo paradigma técnico-económico resulta fundamentalmente das transformações por que passaram as sociedades ao longo das últimas décadas, transformações essas que tornaram obsoleto o modelo fordista de organização económica e social, pese embora a coexistência, particularmente nas sociedades semiperiféricas, como é o caso da sociedade portuguesa, de diversos modos de produção (Santos, 1990): pré-industrial, industrial e pós-industrial.

No quadro do presente artigo importa-nos realçar, sobretudo, as transformações resultantes da passagem do modelo de produção fordista ao modelo de produção pós-fordista, com as consequentes alterações dos padrões de competitividade. Tais transformações podem agrupar-se em torno de três grandes dimensões (Brown e Lauder, 1992): as características da competição económica e dos processos produtivos, do trabalho e das ideologias.

No que respeita à primeira dimensão - características da competição económica e dos processos produtivos - com a passagem do modelo fordista ao modelo pós-fordista, emergem novas formas de organização competitiva onde a globalização, a produção flexível, as estruturas organizacionais horizontais e a competitividade pela inovação, diversificação e subcontratação assumem um papel central.

Relativamente à segunda dimensão - características do trabalho - acentua-se a importância da flexibilidade profissional, da formação contínua, da profissionalização das funções de gestão, etc.

Simultaneamente verifica-se uma crescente segmentação do mercado de trabalho e a tendência para uma cada vez mais rápida obsolescência das qualificações com consequências sobre as trajectórias profissionais dos indivíduos e sobre as práticas de gestão de recursos humanos das empresas.

No que respeita à terceira dimensão - características das ideologias - é de salientar o declínio da sindicalização e da filiação política baseada na origem de classe. Associado ao declínio dos princípios ideológicos tradicionais surge a globalização dos fenómenos sociais e a emergência do consumo individualizado por oposição ao consumo de massas.

Subjacente a estas transformações, e centrando-nos agora no plano da competição económica, está a passagem da teoria das vantagens comparativas, assente num modelo de competitividade estático, à teoria das vantagens competitivas, assente num modelo de competitividade dinâmico (Porter, 1990; Rodrigues, 1991a; Lopes, 1998).

No primeiro caso, estamos perante estruturas económicas cuja base de sustentação assenta nos baixos custos da mão-de-obra, das matérias-primas, da energia e ambientais, em que a existência de recursos naturais abundantes é fundamental. No segundo caso, a competitividade está associada à capacidade de inovação ao nível dos processos produtivos, dos produtos e da base organizacional, pelo que *«o acesso a determinados recursos estratégicos, entre os quais infra-estruturas avançadas, informação, mão-de-obra qualificada, serviços de apoio [...]»* (Rodrigues, 1991b: 32) se torna determinante.

Este novo paradigma competitivo emergente é simultaneamente produto e produtor de novos quadros de referencia onde a incerteza, o aumento da complexidade e a crescente importância do conhecimento se configuram como elementos estruturantes do quadro analítico a partir do qual podemos pensar e agir sobre a realidade.

Um bom exemplo deste novo quadro analítico é o que podemos designar por uma crescente terciarização das economias, fenómeno que tem vindo a ser encarado segundo duas perspectivas (Ferrão, 1992): uma que vê a terciarização como a expansão do sector terciário, entendido como produtor de bens intangíveis sejam eles orientados quer para o consumidor final quer para as actividades produtivas; e

outra que considera a terciarização como o resultado da reestruturação dos sistemas produtivos, nomeadamente, em consequência da introdução de novas tecnologias.

Esta segunda perspectiva é particularmente relevante não só porque reflecte a sofisticação dos processos produtivos, traduzida no aumento da sua complexidade, mas também porque revaloriza a «importância que se reconhece à produção e circulação das ideias e do saber» (Ferrão, 1992: 6), matéria-prima que constitui o cerne da gestão de recursos humanos.

É face a este quadro paradigmático que importa discutir os novos desafios com que a gestão de recursos humanos se depara dado que hoje se lhe exige uma nova responsabilidade: contribuir de forma pró-activa para a definição das estratégias organizacionais.

Esta nova responsabilidade deita por terra a tradicional visão segundo a qual o factor humano não passa de um custo que urge diminuir ao invés de um recurso que urge potenciar. Isto porque, assistimos hoje a uma forte pressão social que tende a condenar a visão instrumental, apesar de simultaneamente assistirmos a uma crescente vulnerabilidade de certos segmentos da população que assim se vêem enredados numa lógica contratual própria do chamado *mercado de trabalho secundário*<sup>1</sup> (cf. Tremblay, 1990).

Contudo, se associarmos esta pressão social à disseminação de um conjunto de ideologias gestionárias que colocam os recursos humanos no centro do discurso dominante, constatamos que estão criadas as condições para a existência de uma clivagem entre os *discursos politicamente correctos* que colocam os recursos humanos no *pedestal do recurso mais valioso* e as práticas organizacionais que continuam a reproduzir, em muitas circunstâncias, o modelo fordista de organização da produção, o qual se rege pela visão instrumental dos recursos humanos dado considerar as pessoas como *peças substituíveis* e não como actores sociais com um papel<sup>2</sup> próprio na realidade social que são as organizações (Teixeira, 1991).

---

<sup>1</sup> O mercado de trabalho secundário caracteriza-se pela precaridade da relação contratual, pela existência de baixas remunerações, de poucas regalias sociais, de más condições de trabalho, de poucas oportunidades de promoção e de formação, etc.

<sup>2</sup> Entenda-se aqui a expressão papel no sentido que lhe é dado pelo interaccionismo simbólico.

## 2. O envolvimento organizacional das direcções de recursos humanos

A análise do envolvimento organizacional das direcções de recursos humanos permite concluir que estamos perante uma componente das estruturas organizacionais historicamente pouco valorizada, facto que reflecte não só o seu aparecimento tardio nas preocupações da gestão mas também a pesada herança que nos foi legada pela visão taylorista do papel das pessoas nas organizações.

A pouca valorização, independentemente das funções atribuídas à Direcção de Recursos Humanos, chega mesmo a consubstanciar-se num posicionamento subalterno na estrutura de poder das organizações ao admitir-se que faz parte das suas funções “submeter à administração para apreciação e decisão” (APGTRH, 1976: 9) um conjunto de acções relativas à gestão de recursos humanos como seja: a formação profissional, as promoções, a definição dos salários, etc. Estamos assim perante uma visão segundo a qual a direcção de recursos humanos se posiciona no nível intermédio das estruturas organizacionais e não no seu nível estratégico.

Contudo, os novos desafios com que as organizações se deparam exigem uma efectiva assunção dos recursos humanos enquanto elemento estratégico dado que o sucesso organizacional depende, entre outros factores, da forma como as práticas de gestão de recursos humanos são ou não capazes de estimular: a capacidade de iniciativa, a criatividade, a motivação, a responsabilidade, a adaptabilidade, etc. Para isso, a Direcção de Recursos Humanos deverá posicionar-se no sentido de contribuir para a definição dos objectivos da organização e não se contentar em servir de *correia de transmissão* entre a direcção e os trabalhadores (Deaglio, 1991).

Uma das questões que se nos coloca é, no entanto, a de saber se a existência de uma estrutura formal de gestão de recursos humanos no interior das organizações induz ou não a prossecução do sucesso organizacional. De facto, as conclusões a que chegaram alguns estudos realizados não parecem ser inequívocas ao considerar que “é difícil estabelecer uma ligação entre as actividades do Departamento de Pessoal e a *performance* organizacional” ou então que o papel da direcção de pessoal “é inevitavelmente ambíguo e a sua influência indirecta” (cit. in Armstrong, 1998: 106-107).



Contudo, duas premissas básicas são assumidas: primeiro a de que as qualificações e as competências dos trabalhadores se constituem em fonte de vantagem competitiva e segundo a de que a contribuição da função pessoal para o desenvolvimento dessas competências é perceptível ao nível tático, nomeadamente através dos processos de recrutamento e de formação.

A ambiguidade que atravessa a discussão em torno do papel da gestão de recursos humanos na vida das organizações está igualmente patente nos resultados de um inquérito aplicado a uma amostra de gestores de alguns dos sectores mais competitivos da indústria americana<sup>3</sup> e em que 95% dos inquiridos respondem que gostariam que houvesse um maior recurso às ferramentas de gestão de recursos humanos na definição e implantação da estratégia das suas empresas (Fombrun, 1984).

Outro aspecto relevante que se coloca no quadro deste debate tem a ver com os efeitos culturais que afectam a visão da própria função. Neste sentido, é de realçar a existência de três grandes modelos de relações sociais de trabalho que afectam a estruturação da função (Deaglio, 1991): o modelo japonês assente no princípio do emprego para a vida<sup>4</sup>, o modelo americano assente no princípio da flexibilidade externa e o modelo europeu que se situaria num ponto intermédio onde a implicação do trabalhador na vida da organização se assume como o valor chave independentemente da temporalidade da relação contratual.

Os atributos destes modelos ajudam-nos a compreender os resultados relativos a um estudo efectuado em empresas Francesas e dos Estados Unidos da América sobre as funções da Direcção de Recursos Humanos e no qual se hierarquizam as funções consideradas mais importantes. Os resultados obtidos, embora historicamente datados, parecem-nos reflectir uma clivagem essencial decorrente dos modelos de relações sociais de trabalho anteriormente enunciados dada a importância atribuída ao recrutamento no caso americano, reflexo de um modelo de gestão de recursos humanos assente no princípio da flexibilidade externa e num mercado de trabalho mais concorrencial, e à formação no caso francês, reflexo da necessidade de uma maior implicação dos trabalhadores no domínio dos sistemas de trabalho.

---

<sup>3</sup> Inclui sectores como o aeroespacial, automóvel, banca, seguros, etc.

<sup>4</sup> Note-se que este modelo foi colocado em causa na sequência da recente crise bolsista asiática.

*Quadro 1*  
*Hierarquização das funções da Direcção de Recursos Humanos*

	<i>França</i>	<b>Estados Unidos</b>
1º	Formação	Recrutamento
2º	Recrutamento	Remunerações
3º	Gestão previsional dos RH	Relações laborais
4º	Sistemas de informação	Formação
5º	Remunerações	Sistemas de informação

**Fonte:** Korn Ferry International, 1991

Os resultados do mesmo estudo permitem-nos ainda chamar à atenção para a importância de uma análise diacrónica que perspetive as tendências para o próximo milénio.

*Quadro 2*  
*Hierarquização das funções da Direcção de Recursos Humanos no ano 2000*

	<b>França</b>	<b>Estados Unidos</b>
1º	Gestão previsional dos RH	Formação
2º	Formação	Planeamento de RH
3º	Sistemas de informação	Recrutamento
4º	Recrutamento	Relações laborais
5º	Planos de sucessão	Planos de sucessão

**Fonte:** Korn Ferry International, 1991

Não evidenciando uma mudança de paradigma na gestão de recursos humanos, os cenários sugeridos pelos resultados obtidos reflectem um rearranjo nas prioridades da gestão de recursos humanos para responder a uma realidade económica cada vez mais competitiva e na qual a capacidade de antecipar o futuro parece constituir-se no nó crítico fundamental dada a importância atribuída ao planeamento de recursos humanos e à formação profissional.

3. As empresas portuguesas e os profissionais de gestão de recursos humanos: contributos para a análise da procura

Os dilemas até aqui enunciados parecem adquirir uma acuidade particular quanto procuramos compreender a realidade da gestão de recursos humanos em Portugal.

De facto, ao assentar num modelo de desenvolvimento competitivo que (ainda) sobrevaloriza os factores estáticos em detrimento dos factores dinâmicos de competitividade (Rodrigues, 1991), a subalternidade das direcções de recursos humanos relativamente a outras áreas funcionais assume-se como um elemento incontornável. Os resultados da análise por nós efectuada aos anúncios para recrutamento de profissionais de recursos humanos reflecte isso mesmo ao fazer reportar a função ao Director Financeiro ou Administrativo-Financeiro.

Essa subalternidade vai ainda mais longe quando num anúncio de uma “grande empresa nacional” se define a função do responsável pelos recursos humanos do seguinte modo: “De acordo com as directrizes da Administração Geral e da Direcção Administrativa e Financeira, de quem depende hierarquicamente, (compete-lhe) planear, organizar e controlar todas as acções de gestão de recursos humanos das empresas do grupo”. Subjacente a esta concepção está sem dúvida a ideia do responsável da Direcção de Recursos Humanos como uma espécie de correia de transmissão da vontade da direcção nada tendo a contribuir para a definição da estratégia da empresa.

Conforme se pode constatar no Quadro 3, a análise dos dados permite identificar a existência de quatro grandes tipos de profissionais, cuja procura apresenta pesos relativamente diferenciados.

*Quadro 3*  
*Tipos de profissionais procurados*

Tipo de profissional	%
Director/gestor	33,3
Chefe de serviço	18,3
Técnico	40,0
Consultor	8,3

**Fonte:** Base de dados de anúncios

Note-se, no entanto, que o peso dos Directores/Gestores deverá estar sobreavaliado dada a existência de alguma ambiguidade nas designações utilizadas. É que, uma análise qualitativa dos anúncios permite concluir que, apesar da designação muitos deste profissionais se destinam a funções típicas de um Chefe de Serviço e não de um Director.

A análise das habilitações académicas requeridas e das respectivas áreas de formação são dois elementos que se nos afiguram igualmente relevantes neste contexto. Assim, é de destacar o facto de mais de 75% dos anúncios requererem como habilitações académicas uma formação de nível superior. Tal facto parece-nos indissociável da forte pressão existente no mercado de trabalho dada a elevada disponibilidade de jovens licenciados e bacharéis com formação passível de ser apropriada para tais funções.

*Quadro 4*  
*Habilitações académicas requeridas*

Habilitações	%
Ensino Superior	76,7
Ensino Secundário	10,0
Não especificadas	13,3

**Fonte:** Base de dados de anúncios

Um olhar sobre estas habilitações requeridas permite-nos ainda tirar duas outras conclusões: que só muito residualmente (2 anúncios) se faz referência à clivagem entre ensino superior universitário *versus* ensino superior politécnico e que nenhum anúncio manifesta qualquer preferência por uma Escola em concreto.

Uma análise mais fina exige-nos, contudo, que não nos fiquemos pelo grau académico e procuremos perceber quais as áreas de formação privilegiadas. As conclusões que podemos retirar reportam-se às formações de nível superior já que quando a habilitação requerida é o ensino secundário ou não é especificada, a área de formação também não é especificada.

Assim, a principal conclusão que os dados apresentados no Quadro 4 nos sugere remete-nos para o facto das empresas privilegiarem campos de recrutamento com uma elevada amplitude dado abrangerem as formações que se enquadrem naquilo que podemos designar por Ciências Sociais e Humanas. Esta conclusão esconde, no entanto, a visibilidade que assume o campo da Gestão de Recursos Humanos<sup>5</sup> que apesar da sua juventude parece querer afirmar-se como uma área a privilegiar.

*Quadro 5*  
*Áreas de formação requeridas*

---

<sup>5</sup> O seu peso aumenta se tivermos em conta o facto ao requerer uma formação de base na área da Gestão muitas empresas estarão a incluir aí igualmente a Gestão de Recursos Humanos.

Áreas de formação	%
Ciências Sociais	16,7
Gestão	13,3
Gestão de Recursos Humanos	11,7
Direito	5,0
Psicologia	3,3
Ciências Humanas	1,7
Não especificada	48,3

**Fonte:** Base de dados de anúncios

Esta conclusão remete-nos para dois tipos de questões: por um lado a elevada fragmentação das áreas de formação de acesso o que pode contribuir para continuar a alimentar a subvalorização das Direcções de Recursos Humanos mas que pode igualmente reforçar a importância do papel da interdisciplinaridade no desenvolvimento desta área funcional, por outro, a dificuldade que daí resulta para a afirmação da identidade profissional deste campo.

Outra das variáveis de caracterização que importa analisar prende-se com a experiência profissional requerida, sendo de destacar o facto de mais de 30% dos anúncios não especificarem se pretendem ou não candidatos com experiência. Contudo, se considerarmos os intervalos etários requeridos<sup>6</sup> é de admitir que a experiência não se configure como uma variável determinante no processo de selecção deste tipo de profissionais.

*Quadro 6*  
*Experiência profissional requerida*

Anos de experiência	%
Sem experiência	1,7
< 1 ano	3,3
2 a 3 anos	16,7
4 a 5 anos	20,0
> de 5 anos	26,7
Não especificada	31,7

**Fonte:** Base de dados de anúncios

Estamos, por isso, perante um campo profissional potencialmente aberto à entrada de indivíduos relativamente jovens desde que conjuguem dois atributos: tenham uma formação de nível superior na área das Ciências Sociais e Humanas e uma experiência em função análoga aquela para que estão a ser recrutados superior a um ano.

---

<sup>6</sup> A moda da idade requerida situa-se no intervalo dos 25 aos 30 anos e o limite superior nos 40 anos.

No que respeita aos atributos das empresas que recrutam este tipo de profissionais pode-se traçar o seguinte perfil: são fundamentalmente empresas multinacionais (38,3%), da área dos serviços (41,7%) e estão localizadas nas Áreas Metropolitanas de Lisboa (55,0%) e do Porto (13,3%).

*Quadro 7*  
*Funções a desempenhar*

<b>Funções</b>	<b>%</b>
Gestão administrativa	45,0
Gestão da formação	40,0
Recrutamento e selecção	33,3
Definição de políticas de GRH	21,6
Aplicação da legislação laboral	18,3
Gestão de remunerações	15,0
Processamento de salários	15,0
Obrigações fiscais	13,3
Gestão de carreiras	8,3
Controle de horários/absentismo	6,7
Gestão do ficheiro de pessoal	6,7
Análise de funções	6,7
Elaboração de relatórios	6,7
Relações c/ entidades oficiais	5,0
Gestão de dados estatísticos	5,0
Aplicação de técnicas de motivação	3,3
Relações laborais	3,3
Acolhimento de trabalhadores	1,7
Comunicação organizacional	1,7

**Fonte:** Base de dados de anúncios

É vasto o leque de actividades, no âmbito da Direcção de Recursos Humanos, para as quais se pretende recrutar candidatos. A sua análise permite-nos tirar algumas conclusões não só no que respeita à amplitude da função recursos humanos mas também ao tipo de gestão que pressupõe.

No que respeita à primeira dimensão – amplitude da função – é de registar o facto de serem identificadas áreas de actividade que abrangem de uma forma quase exaustiva as o que convencionalmente se considera gestão de recursos humanos. No entanto, ficam de fora um conjunto de aspectos essenciais para a gestão de organizações mais complexas como seja: o planeamento de recursos humanos, o

desenvolvimento organizacional, a saúde e segurança, a avaliação de desempenho, a definição de perfis profissionais, a gestão de sistemas de informação, a elaboração de planos de sucessão, etc.

Já no que respeita ao tipo de gestão que está subjacente às actividades enunciadas, a frequência com que são mencionadas nos anúncios remete-nos para uma gestão de natureza predominantemente administrativa. No entanto, a regularidade com que as actividades relacionadas com a gestão da formação são mencionadas parece querer abrir uma nova porta para a gestão de recursos humanos em Portugal a que certamente não será estranho o facto dos dados empíricos reportarem a um dos períodos mais fortes do apoio público à formação profissional por via do Fundo Social Europeu.

Das actividades mais associadas aquilo que podemos designar por uma gestão estratégica de recursos humanos gostaríamos de destacar as apresentadas no Quadro 8.

*Quadro 8*  
*Funções associadas à gestão estratégica de recursos humanos*

Funções	%
Gestão da formação	40,0
Definição de políticas de GRH	21,6
Gestão de remunerações	15,0
Gestão de carreiras	8,3
Elaboração de relatórios	6,7
Gestão de dados estatísticos	5,0
Relações laborais	3,3
Comunicação organizacional	1,7

**Fonte:** Base de dados de anúncios

Da frequência com que são enunciadas estas actividades merece particular respeito a pouca relevância atribuída à problemática das relações laborais, o que reflecte o seu reduzido grau de institucionalização ao nível micro, e à gestão de carreiras, o que não pode deixar de ser considerado à luz de uma política de subvalorização do desenvolvimento e do reconhecimento de competências.

A análise das competências requeridas a partir do conteúdo dos anúncios remete-nos para dois tipos de exercícios: as competências explicitadas e as competências subentendidas.

No que respeita às competências explicitadas, são dominantes as referências às chamadas competências sociais as quais parecem adquirir uma importância crucial para o processo de selecção. Das competências mais valorizadas destacam-se: a capacidade de relacionamento, a capacidade para trabalhar em grupo e a disponibilidade para deslocações.

Quadro 9  
Competências sociais requeridas

Competências sociais	%
Capacidade de relacionamento	33,3
Capacidade para trabalhar em grupo	18,3
Disponibilidade para deslocações	18,3
Capacidade de organização	13,3
Capacidade para ser dinâmico	11,7
Capacidade de integração	11,7
Capacidade de liderança	10,0

Fonte: Base de dados de anúncios

Ainda no campo das competências explicitadas, mas agora de natureza técnica, são de destacar: os conhecimentos de informática e o domínio da língua inglesa.

Quadro 10  
Competências técnicas requeridas

Competências técnicas	%
Conhecimentos de informática	53,3
Domínio da língua inglesa	41,7
Conhecimentos de legislação laboral	26,7
Domínio da língua francesa	16,7
Carta de condução	5,0

Fonte: Base de dados de anúncios

O facto destas competências surgirem explicitadas no próprio anúncio remete-nos para a existência de um *portfólio de competências base* sem as quais o ingresso nesta actividade profissional se pode tornar particularmente difícil. Gostaríamos, no entanto, de realçar o facto da maioria dessas competências serem transversais, isto é, não são específicas do campo profissional. Assumem inequivocamente esta condição as competências relacionadas com o domínio das línguas estrangeiras, os conhecimentos de informática dado tratar-se de



conhecimentos na óptica do utilizador e a carta de condução pese embora a frequência com que é requerida seja reduzida.

Mas para além das competências até aqui enunciadas, e que designamos de competências explicitadas, existem ainda as competências subentendidas e que estão associadas às funções enunciadas no quadro 6. Assim, se procurarmos realizar um exercício de inferência é possível identificar as seguintes competências subentendidas:

*Quadro 11*  
*Competências técnicas subentendidas*

<b>Competências técnicas</b>
Conhecimento das obrigações legais a que as empresas estão sujeitas
Conhecimento das técnicas de levantamento de necessidades e de organização e avaliação da formação
Conhecimento das técnicas de recrutamento e selecção
Conhecimentos de gestão estratégica de recursos humanos
Conhecimentos de legislação laboral
Conhecimentos de gestão de remunerações
Conhecimentos de processamento de salários
Conhecimento das obrigações fiscais
Conhecimento das técnicas de gestão de carreiras
Conhecimento dos mecanismos de controle de horários/absentismo
Conhecimentos das técnicas de gestão do ficheiro de pessoal
Conhecimento das técnicas de análise de funções
Capacidades para a elaboração de relatórios
Conhecimento das entidades oficiais com que se relaciona
Conhecimentos para a gestão de dados estatísticos
Domínio das técnicas de motivação
Conhecimento do funcionamento do sistema de relações laborais
Domínio das técnicas de acolhimento
Domínio das técnicas de comunicação organizacional

**Fonte:** Base de dados de anúncios

Destas competências, e ressalvado a já referida inexistência de qualquer menção a áreas como o planeamento de recursos humanos, o desenvolvimento organizacional, a saúde e segurança, a avaliação de desempenho, a definição de perfis profissionais, a gestão de sistemas de informação, a elaboração de planos de sucessão, entre outras, gostaríamos de destacar dois tipos de competências que, dado o seu carácter transversal acrescentaríamos ao anteriormente mencionado *portfólio de competências base*: a capacidade para elaborar relatórios, o que nos remete para o domínio da língua materna, e o domínio das técnicas de gestão de dados estatísticos, o

que nos remete para os aspectos relacionados com os métodos quantitativos e em particular com a análise de dados estatísticos.

## Conclusões

A gestão de recursos humanos e os seus profissionais parecem viver hoje numa encruzilhada particularmente *sui generis*: a existência de um discurso socialmente assumido segundo o qual as pessoas são o recurso mais valioso das organizações que coexiste com um conjunto de práticas que remetem para a subalternização da função recursos humanos.

A saída desta encruzilhada não se prefigura particularmente facilitada dada a dificuldade em demonstrar a existência de uma relação inequívoca entre as actividades associadas à função recursos humanos e a performance organizacional. Por outro lado, existe igualmente um sentimento segundo o qual as organizações utilizam de forma pouco consistente os instrumentos da gestão de recursos humanos na definição e implantação das respectivas estratégias.

Os dados empíricos por nós recolhidos parecem reflectir este princípio de subalternidade da função recursos humanos dado evidenciarem que, na sua maioria, as direcções de recursos humanos não passam de correias de transmissão da vontade das cúpulas organizacionais.

Se pretendêssemos traçar o perfil tipo das empresas que recrutam profissionais de recursos humanos, a partir dos nossos dados empíricos, obteríamos o seguinte: são empresas multinacionais, do sector dos serviços e estão localizadas predominantemente na Área Metropolitana de Lisboa. Este perfil, não pode, no entanto, ser generalizado dada a existência de outras formas de recrutamento que não passam pela publicação de anúncio.

No que respeita ao tipo de gestão de recursos humanos subjacente às funções enunciadas, estamos perante uma gestão de natureza estritamente administrativa na medida em que procura fundamentalmente garantir o cumprimento das obrigações legais e contratuais. Só a existência de elevados fundos públicos para apoio à formação profissional parece quebrar esta regra ao sobrevalorizar a gestão da formação profissional no quadro das actividades associadas à função recursos humanos.

Por último, é igualmente possível traçar um perfil tipo do profissional de recursos humanos requerido. Desse perfil destacam-se os seguintes atributos: deve possuir um curso superior na área das Ciências Sociais e Humanas, deve situar-se no intervalo etário dos 25 a 30 anos, deve possuir uma experiência profissional na área de aproximadamente 5 anos e deve, para além das competências técnicas específicas da área, estar dotado de um *portfólio de competências base* que passam pela capacidade de relacionamento e de trabalhar em grupo, bem como pelos conhecimentos de informática na óptica do utilizador, pelo domínio da língua inglesa, pelo domínio da língua materna e pelo domínio das técnicas de análise de dados estatísticos.

Os resultados aqui apresentados, não sendo generalizáveis, abrem-nos algumas pistas de investigação que nos permitem traçar um quadro de referência com vista ao aprofundamento desta problemática. Dessas pistas para o prosseguimento dos nossos trabalho gostávamos de destacar o interesse em aprofundar: as razões pelas quais se verifica um tão acentuado divórcio entre os discursos e as práticas de gestão de recursos humanos e a configuração do *portfólio de competências base* que se constituem em condição de acesso ao campo profissional.

## Bibliografia

- ALMEIDA, António José (1999) **A Organização Qualificante: que condições de possibilidade no contexto empresarial português**, ESCE, Setúbal, policopiado.
- APGTRH (1976) "Estrutura e definição da função da direcção dos serviços de pessoal" in **Boletim da APGTRH**.
- ARMSTRONG, Michael (1998) **Personnel Management Practice**, London, Kogan Page.
- BROWN, Ph. e LAUDER, H. (1992) **Education for Economic Survival**, London, Routledge.
- DEAGLIO, Mario (1991) "Le DRH et le capital humain dans l'europe nouvelle" in **Personnel**, nº 327.
- FERRÃO, João (1992) **Serviços e Inovação: novos caminhos para o desenvolvimento regional**, Oeiras, Celta Editora.
- FOMBRUN, C.J. et all (1984) **Strategic Human Resource Management**, New York, John Wiley.
- FREEMAN, Ch. e SOETE, Luc (1987) **Technical Change and Full Employment**, London, Basil Blackwell.
- Korn Ferry International (1991) "Comparaison de la fonction DRH entre la France et les Etats-Unis" in **Personnel**, nº 326.
- LOPES, Raúl (1998) **Dinâmica de competitividade territorial: Portugal por referência**, ISCTE, Lisboa, tese de doutoramento.
- PORTER, Michael (1990) **The Competitive Advantage of Nations**, Hong Kong, The Macmillian Press.
- RODRIGUES, Mª João (1991a) **Competitividade e Recursos Humanos**, Lisboa, D. Quixote.
- RODRIGUES, Mª João (1991b) "As reestruturações e o desenvolvimento regional" in **Cadernos de Economia**, nº14.
- SALAVISA, Isabel (1991) **A emergência de um novo paradigma técnico-económico e os pequenos países: o caso de Portugal**, Lisboa, Dinâmia, policopiado.
- SANTOS, Boaventura Sousa (1990) **O Estado e a Sociedade em Portugal**, Porto, Afrontamento.
- TEIXEIRA, Cláudio (1991) "Flexibilidade na gestão de recursos humanos" in **Revista de Gestão**, nº IX.
- TREMBLAY, D-G (1990) **Économie du Travail**, Ed. Saint-Martin, Québec.